

## BAB II LANDASAN TEORI

### 2.1 Pengertian Pemasaran

Pemasaran didefinisikan sebagai : “*A societal process by which individual and groups obtains what they need and want through creating, offering, and freely exchanging product and service of value others*” (Kotler, 2000). Dapat dikatakan bahwa proses yang membentuk hubungan antara produsen dengan individu, atau grup dalam menyampaikan jenis-jenis produk : barang dan jasa, dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan (*needs and wants*), guna mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi melalui penciptaan produk yang berkualitas (Soemanagara, 2012).

Menurut *American Marketing Association*, pemasaran diartikan sebagai hasil prestasi kerja kegiatan usaha yang langsung berkaitan dengan mengalirnya barang atau jasa dari produsen ke konsumen. Pengertian ini hampir sama dengan kegiatan distribusi, sehingga gagal menunjukkan asas-asas pemasaran, terutama dalam menentukan barang atau jasa apa yang akan dihasilkan. Hal ini terutama disebabkan karena pengertian pemasaran di atas tidak menunjukkan kegiatan usaha yang khusus terdapat dalam pemasaran (Assauri, 2010).

Pengertian lain adalah yang menyatakan pemasaran sebagai usaha untuk menyediakan dan menyampaikan barang dan jasa yang tepat kepada orang-orang yang tepat pada tempat dan waktu serta harga yang tepat dengan promosi dan komunikasi yang tepat. Pengertian atau definisi ini memberikan suatu gagasan kegiatan tertentu yang dilakukan oleh para tenaga pemasaran. Akan tetapi, pengertian ini ternyata gagal dalam menentukan kegiatan pemasaran secara luas. Maka dari itu, terdapat pengertian atau definisi lain yang lebih luas tentang pemasaran, yaitu sebagai usaha untuk menciptakan dan menyerahkan suatu standar kehidupan. Pengertian ini berbeda dengan yang sebelumnya, karena penekanannya pada pandangan makro atau sosial dari pemasaran (Assauri, 2010).

Disamping pengertian yang telah disebutkan diatas, terdapat pengertian yang sering digunakan dalam pembahasan tentang pemasaran. Pengertian tersebut

menyatakan pemasaran sebagai kegiatan manusia yang diarahkan untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran. Berdasarkan pengertian ini, pembahasan tentang pemasaran dapat lebih jelas dan terbatas dalam pembatasan yang tegas, terkait dengan kegiatan pemasaran (Assauri, 2010).

### 2.1.1 Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran merupakan orientasi manajemen yang menekankan bahwa kunci pencapaian tujuan organisasi terdiri dari kemampuan perusahaan/organisasi menentukan kebutuhan dan keinginan pasar yang dituju (sasaran) dan kemampuan perusahaan/organisasi tersebut memenuhinya dengan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien dari para saingan. Konsep pemasaran menunjukkan ciri dan seni dari kegiatan pemasaran yang akan dilakukan dengan mencari apa yang diinginkan konsumen dan berusaha memenuhinya serta membuat apa yang dijual dan bukan menjual apa yang dapat dibuat. Disamping itu konsep ini lebih menekankan untuk mencintai langgan dan bukan produk serta menganggap langgan adalah sebagai raja (Assauri, 2010).

Ada tiga landasan yang penting dari konsep pemasaran, yaitu (Assauri, 2010) :

1. Konsumen dapat dikelompokkan ke dalam segment pasar yang berbeda tergantung dari kebutuhan dan keinginannya.
2. Konsumen dalam suatu segment pasar tertentu lebih menyenangi atau tertarik akan apa yang ditawarkan perusahaan/organisasi yang dapat langsung memenuhi kepuasan dan keinginan tertentu dari mereka.
3. Tugas organisasi adalah untuk meneliti dan memilih pasar yang dituju (sasaran) dan berusaha mengembangkan usaha-usaha penawaran dan program-program pemasaran sebagai kunci untuk menarik dan memepertahankan/membina langgan.

### 2.1.2 Tujuan Pemasaran

Tujuan pemasaran adalah konsumen potensial mengetahui secara detail terhadap produk, perusahaan menjelaskan secara detail hal yang berhubungan dengan pemasaran kepada konsumen dari pengenalan kualitas produk, harga produk, promosi produk dan pengiriman produk secara cepat, hingga konsumen paham secara detail pada produk (Ramadhani, 2015).

### 2.1.3 Peran Pemasaran

Peranan pemasaran terhadap konsumen ialah (Ramadhani, 2015) :

1. Kebutuhan, segala kebutuhan dasar manusia baik untuk minum, makan, pakaian, pendidikan dan lainnya
2. Keinginan, merupakan kondisi lebih khusus dari kebutuhan, misalnya minuman ringan, makanan bergizi, pendidikan tinggi, atau lainnya
3. Permintaan, akumulasi kebutuhan/ keinginan yang potensial untuk digarap, misalnya, makanan, perumahan, pendidikan dan lainnya.

## 2.2 Segmentasi Pasar

Para pembeli umumnya berbeda antara satu dengan lainnya di pasar, baik dalam motif dan perilaku maupun dalam kebiasaan pembeliannya, yang semuanya menunjukkan ciri atau sifat pembeli/konsumen tersebut. Perbedaan ini menunjukkan bahwa pasar suatu produk tidak homogen, tetapi heterogen pada kenyataannya. Dengan dasar ini, maka amatlah sulit bagi suatu perusahaan untuk melayani seluruh pasar yang ada, sehingga dapat memberikan kepuasan konsumen yang berbeda-beda ciri atau sifatnya (Assauri, 2010).

Segmentasi pasar merupakan suatu proses membagi-bagi suatu pasar yang heterogen ke dalam kelompok-kelompok pembeli atau konsumen yang memiliki ciri-ciri/sifat yang homogen dan dapat berarti bagi perusahaan. Segmen pasar tersebut akan dinilai dan dipertimbangkan untuk dipilih menjadi pasar sasaran yang dituju melalui usaha-usaha pemasaran perusahaan. Dengan segmentasi pasar, perusahaan akan dapat menentukan dan membandingkan kesempatan pasar yang ada, serta akan dapat melakukan penyesuaian pada produk ataupun program



usaha pemasaran dan penentuan anggaran usaha pemasaran sesuai dengan sifat segmen pasar tersebut (Assauri, 2010).

Agar proses segmentasi pasar tersebut dapat efektif dan bermanfaat bagi perusahaan, maka segmen pasar harus memenuhi kriteria dan syarat berikut (Assauri, 2010) :

- a. Dapat diukur (*measurable*), baik besarnya maupun luasnya serta daya beli segmen pasar tersebut.
- b. Dapat dicapai atau dijangkau (*accessible*), sehingga dapat dilayani secara efektif.
- c. Cukup luas (*substantial*), sehingga dapat menguntungkan jika dilayani.
- d. Dapat dilaksanakan (*actionable*), sehingga semua program yang telah disusun untuk menarik dan melayani segmen pasar itu dapat efektif.

Faktor-faktor tersebut dapat membantu untuk menilai kelayakan pasar dari produk perusahaan untuk disegmentasikan atau tidak. Apabila telah dilakukan segmentasi atas pasar yang ada untuk dilayani, maka dari segmen-segmen pasar yang telah ditentukan tersebut dapat dipilih yang potensial diantaranya untuk dijadikan pasar sasaran (*target market*). Hal ini merupakan dasar untuk menentukan strategi pemasaran yang bagaimana yang akan dijalankan agar tujuan pemasaran dapat dicapai.

Menurut Dolnicar, Freitag, dan Randle (2005, dikutip oleh Hermawan, 2012) semakin kompetitif suatu lingkungan bisnis maka semakin berhasil suatu strategi segmentasi yang terkonsentrasi. Segmentasi dapat dilakukan dengan berbagai basis, mulai dari geografis, demografis hingga psikografis dan perilaku, bahkan *one-on-one*, tergantung karakteristik produknya apakah barang atau jasa, *high-involment* atau *low-involment*, produk industri atau konsumsi, dan lainnya.

Dengan melakukan segmentasi, perusahaan dapat merancang suatu bauran pemasaran (*marketing mix*) tidak hanya pada komunikasi pemasaran, namun juga rancang atribut produk, harga dan distribusi yang memungkinkan perusahaan tersebut untuk dapat mengalokasikan sumber dayanya secara optimal sekaligus menciptakan nilai bagi para pelanggannya. Apabila perusahaan dapat memberikan nilai yang tertinggi sekaligus menunjukkan kinerja keuangan yang lebih baik

dibandingkan para pesaingnya, maka hal tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki keunggulan kompetitif (Hermawan, 2012).

### 2.3 Strategi Acuan/Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

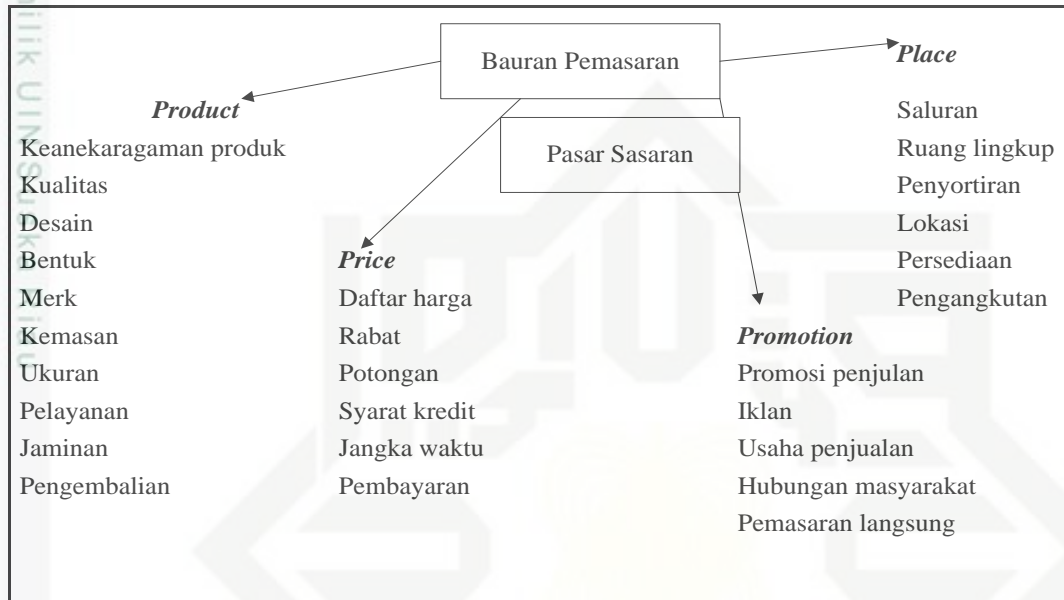
Setiap perusahaan selalu berusaha untuk dapat tetap hidup, berkembang dan mampu bersaing. Dalam rangka inilah, maka setiap perusahaan selalu menetapkan dan menerapkan strategi dan cara pelaksanaan kegiatan pemasarannya. Kegiatan pemasaran yang dilakukan, diarahkan untuk dapat mencapai sasaran perusahaan yang dapat berupa tingkat laba yang diperoleh perusahaan dalam jangka panjang dan share pasar tertentu serta total unit dan total volume penjualan tertentu dalam suatu jangka waktu tertentu. Pengarahan kegiatan pemasaran tersebut hanya mungkin dapat dilakukan dengan menetapkan garis-garis besar pedoman atau patokan/panduan umum perusahaan dalam bidang pemasaran, yang sering dikenal dengan kebijakan pemasaran. Kebijakan pemasaran tentunya sejalan dengan konsep pemasaran, yang menekankan pemberian pelayanan yang memuaskan kepada konsumen, melalui kegiatan dan strategi pemasaran yang terpadu dan memungkinkan diperolehnya keuntungan/laba dalam jangka panjang (Assauri, 2010).

Ada empat unsur atau variabel strategi acuan/bauran pemasaran (Assauri, 2010) :

- a. Strategi produk
- b. Strategi harga
- c. Strategi penyaluran/distribusi, dan
- d. Strategi promosi

Keempat strategi tersebut saling mempengaruhi (*independent*), sehingga semuanya penting sebagai satu kesatuan strategi, yaitu strategi acuan/bauran. Sedangkan strategi *marketing mix* ini merupakan bagian dari strategi pemasaran (*marketing strategy*), dan berfungsi sebagai pedoman dalam menggunakan unsur-unsur atau variabel-variabel pemasaran yang dapat dikendalikan pimpinan perusahaan, untuk mencapaitujuan perusahaan dalam bidang pemasaran.

Bauran pemasaran yaitu variabel-variabel yang akan diawasi yang disusun oleh perusahaan tersebut untuk memuaskan kelompok yang ditarget. Menurut Fuad (2006), Bauran pemasaran adalah kegiatan pemasaran yang terpadu dan saling menunjang satu sama lain. Adapun yang termasuk dalam bauran pemasaran yaitu *product*, *price*, *place* dan *promotion*.



Gambar 2.1 Bagan Bauran Pemasaran  
Sumber : Zulkarnaen, 2013

## 2.4 Pengertian Manajemen Strategi

Menurut Jauch dan Glueck (1997, dikutip oleh Bilung, 2016) manajemen strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategis atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Selanjutnya menurut Suwarsono (2002, dikutip oleh Bilung, 2016) manajemen strategis adalah usaha manajerial menumbuhkan kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksplorasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan.

### 2.4.1 Komponen Manajemen Strategis

Suwarsono (2002, dikutip oleh Bilung, 2016) menjelaskan komponen pokok manajemen strategis terdiri dari :

1. Analisi lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis.
2. Analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
3. Strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan misi perusahaan.

#### 2.4.2 Manfaat Manajemen Strategis

Menurut David (2009, dikutip oleh Bilung, 2016) bahwa secara historis manfaat utama dari manajemen strategis adalah untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis dan rasional. Manajemen strategis dilaksanakan karena sangat penting dan satu tujuan utamanya adalah proses untuk mencapai pemahaman dan komitmen dari semua manajer dan karyawan. Satu manfaat besar manajemen strategis pada akhirnya adalah hadirnya peluang bahwa proses tersebut menyediakan “ruang” yang mampu memperdayakan individu.

#### 2.5 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran pada dasarnya adalah rencana yang menyeluruh, terpadu dan menyatu dibidang pemasaran, yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat tercapainya tujuan pemasaran suatu perusahaan. Dengan kata lain, strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu, pada masing-masing tingkatan dan acuan serta lokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selau berubah. Oleh karena itu, penentuan strategi pemasaran harus didasarkan atas analisis lingkungan dan internal perusahaan melalui analaisis keunggulan dan kelemahan perusahaan, serta analisis kesempatan dan ancaman yang dihadapi perusahaan dari lingkungannya (Assauri, 2010).



Faktor lingkungan atau lingkungan yang dianalisis dalam penyusunan strategi pemasaran adalah keadaan pasar atau persaingan, perkembangan teknologi, keadaan ekonomi, peraturan dan kebijakan pemerintah, keadaan sosial budaya dan keadaan politik. Masing-masing faktor ini dapat menimbulkan adanya kesempatan atau ancaman/hambatan bagi pemasaran produk suatu perusahaan. Faktor internal perusahaan yang dianalisis dalam penyusunan strategi pemasaran adalah faktor yang terkait dengan pelaksanaan fungsi perusahaan, yang meliputi keuangan/pembelanjaan, pemasaran, produksi serta organisasi dan sumber daya manusia. Masing-masing faktor internal yang terkait dengan fungsi perusahaan tersebut dapat merupakan hal yang menunjukkan adanya keunggulan atau kelemahan perusahaan. Khusus dalam bidang pemasaran, faktor-faktor lingkungan atau eksternal seperti yang telah diuraikan diatas, adalah faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh pimpinan perusahaan (*uncontrollable factors*). Sedangkan faktor internal dalam bidang pemasaran adalah faktor yang dapat dikendalikan oleh perusahaan umumnya dan pimpinan pemasaran khususnya (*controllable factors*) yang terdiri dari produk, harga, penyaluran/distribusi, promosi dan pelayanan (*services*) (Assauri, 2010).

Dalam kegiatan perencanaan pemasaran dilakukan penganalisisan pasar dan penentuan strategi pemasaran. Jadi, strategi pemasaran merupakan bagian dari perencanaan pemasaran, yang merupakan tahap kelima dari proses pemasaran. Ada enam tahap dalam proses pemasaran, seperti terlihat pada Gambar 2.2, yaitu analisis peluang/kesempatan pasar, pemilihan sasaran pasar, strategi peningkatan posisi persaingan, pengembangan sistem pemasaran, pengembangan rencana pemasaran serta penerapan rencana dan pengendalian penerapannya.

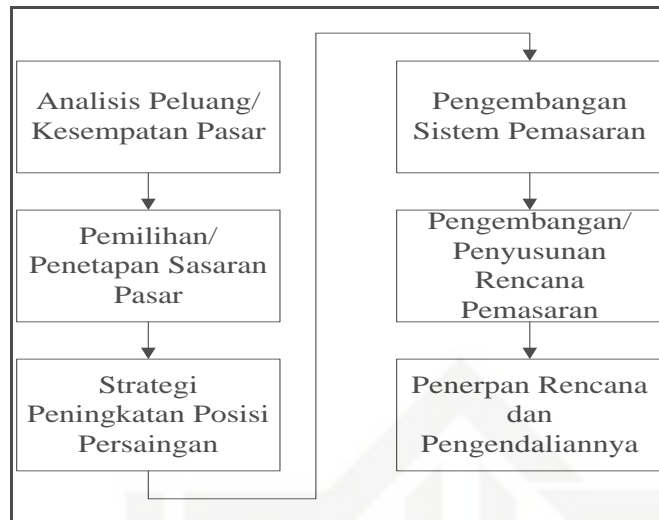


**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Gambar 2.2 Proses Pemasaran  
Sumber : Assauri, 2010

### 2.5.1 Tujuan Strategi Pemasaran

Dalam suatu strategi pemasaran terdapat tujuan yang dicapai yaitu keinginan pelanggan dan kepuasan pelanggan maka terdapat acuan terutama pada dimensi kualitas dalam menentukan strategi pemasaran yaitu (Ramadhani, 2015) :

1. Reliabilitas, kemampuan memberi layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.
2. Responsivitas, keinginan dan kesediaan para anggota organisasi perusahaan untuk membantu dan memberi layanan dengan tanggap.
3. Jaminan, mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, dan sifat yang dapat dipercaya yang dimiliki anggota organisasi perusahaan sehingga terhindar dari bahaya fisik, resiko atau keragu-raguan.
4. Empati, kemudahan dalam menjalin hubungan, komunikasi yang efektif, perhatian personal dan pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan.
5. Bukti fisik, fasilitas fisik, perlengkapan, anggota organisasi, dan komunikasi. Inti dari tujuan strategi pemasaran adalah kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan konsep sentral dalam wacana bisnis dan organisasi. Konsekuensi kepuasan/ketidakpuasan pelanggan menjadi hal yang krusial bagi kalangan bisnis, keadaan pasar, pengatur pasar dan konsumen.

## **2.5.2 Konsep Strategi Pemasaran**

### **2.5.2.1 Pengambilan Keputusan**

Strategi pemasaran merupakan hasil pengambilan keputusan oleh eksekutif perusahaan, manajer pemasaran, serta pengambil keputusan lainnya. Secara umum, posisi jabatan dengan tugas formal untuk membuat keputusan dalam struktur atau tujuan organisasi tidak relevan jika dikaitkan dengan formulasi strategi pemasaran. Pada pokoknya, ketika hasil dari suatu keputusan berkaitan dengan produk atau pasar, maka keputusan itu bisa dikatakan sebagai strategi pemasaran (Hermawan, 2012).

### **2.5.2.2 Dalam Perspektif Sempit**

Dalam pengertian sempit, strategi pemasaran adalah serangkaian era tertentu yang dikembangkan oleh pemasar untuk mencapai tujuan akhir yang diinginkan berkaitan dengan pasar. E. Jerome McCarthy dan William D. Perreault Jr, menyatakan bahwa strategi pemasaran mendefinisikan pasar sasaran dan bauran pemasaran yang tepat serta gambaran tentang bagaimana perusahaan akan memanfaatkan pasar tertentu (Hermawan, 2012).

Dalam konteks perencanaan pemasaran, di mana strategi pemasaran cenderung untuk dikembangkan, McCarthy dan Perreault menunjukkan bahwa perencanaan strategi pemasaran berarti mencari peluang yang menarik dan dan merencanakan cara terbaik untuk memanfaatkan peluang tersebut (Hermawan, 2012).

### **2.5.2.3 Dalam Perspektif Luas**

Dalam arti luas, strategi pemasaran teridri dari tujuan, strategi dan taktik. Tujuan merupakan tujuan yang dicari. Strategi merupakan sarana untuk mencapai tujuan, dan taktik itu spesifik tindakan yaitu, pelaksanaan tindakan. Sebuah tujuan pemasaran untuk meningkatkan pangsa pasar dilakukan dengan strategi mengubah lini produk untuk mencapai segmen pasar bar, dan taktiknya adalah dengan memperkenalkan merek baru dan berbagai promosi untuk pasar sasaran (Hermawan, 2012).

### 2.5.3 Jenis – Jenis Strategi

Strategi-strategi alternatif yang dapat diambil oleh perusahaan (David, 2004) adalah:

#### 1. Strategi Integrasi

Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal kadang-kadang bersama-sama disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan sebuah perusahaan untuk mendapatkan kontrol atas distributor, pemasok, dan atau pesaing.

##### a. Integrasi ke depan

Integrasi ke depan melibatkan akuisisi kepemilikan atau peningkatan kontrol atas distributor atau pengecer. Saat ini semakin banyak produsen (pemasok) yang menjalankan strategi integrasi ke depan dengan membuat situs web untuk menjual produk secara langsung kepada konsumen. Strategi ini menyebabkan kekacauan di beberapa industri.

##### b. Integrasi ke Belakang

Integrasi ke belakang adalah strategi untuk mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan. Strategi ini sangat cocok ketika pemasok perusahaan saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan.

##### c. Integrasi Horizontal

Integrasi horizontal mengacu pada strategi yang mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing perusahaan. Salah satu tren yang paling signifikan dalam manajemen strategis saat ini adalah meningkatnya penggunaan integrasi horizontal sebagai strategi pertumbuhan. Merger, akuisisi, dan pengambilalihan antar pesaing memungkinkan meningkatnya skala ekonomi dan mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.

#### 2. Strategi Intensif

Kelompok strategi ini disebut sebagai intensif karena mensyaratkan berbagai upaya intensif untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dengan produk yang ada. Kelompok strategi ini meliputi tiga strategi, yaitu:

a. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*)

Strategi ini dijalankan untuk meningkatkan *market share* dari produk yang ada saat ini pada pasar melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih gencar. Strategi penetrasi pasar paling sering digunakan dan dikombinasikan dengan strategi lain. Cara melakukan strategi penetrasi pasar dengan mengkombinasikan pemasaran promosi dan harga, yaitu melalui antara lain menaikkan jumlah tenaga penjualan, meningkatkan anggaran iklan, menawarkan secara gencar berbagai item promosi penjualan, atau bahkan meningkatkan aktivitas publisitas.

b. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)

Memperkenalkan produk yang ada saat ini pada pasar baru. Strategi pengembangan pasar ke pasar baru ini dijalankan dengan memperluas area geografi baru, menambah segmen baru, mengubah dari bukan pemakai menjadi pemakai, menarik pelanggannya pesaing.

c. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*)

Merupakan strategi yang dijalankan untuk menaikkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk yang ada saat ini. Menjalankan strategi ini berarti melibatkan pengeluaran biaya penelitian dan pengembangan yang besar.

3. Strategi Diversifikasi

Ada tiga tipe umum dari strategi diversifikasi, yaitu konsentrik (terfokus), horizontal, dan konglomerat.

a. Diversifikasi Konsentrik

Menambah produk atau jasa baru, tetapi berhubungan, secara umum disebut diversifikasi konsentrik atau terfokus. Dell computer menjalankan diversifikasi konsentrik dengan memproduksi dan memasarkan elektronik untuk konsumen seperti televisi layar datar dan MP3 player. Juga, Dell baru-baru ini membuka toko untuk mengunduh



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

musik secara online. Ini adalah contoh strategi diversifikasi konsentrik untuk Dell, karena perusahaan melihat bisnis PC menjadi lebih terikat dengan bisnis hiburan karena keduanya menjadi lebih digital.

b. Diversifikasi Horizontal

Menambahkan produk atau jasa baru, yang tidak berkaitan, untuk pelanggan saat ini disebut diversifikasi horizontal. Strategi ini tidak seberesiko diversifikasi konglomerat karena perusahaan seharusnya sudah lebih dikenal dengan pelanggan saat ini.

c. Diversifikasi Konglomerat

Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait, namun dilakukan dengan cara mengakuisisi perusahaan lain yang memiliki *line of business* yang sama sekali berbeda.

4. Strategi Defensif

a. *Retrechment*

*Retrechment* terjadi jika suatu organisasi mengelompokkan ulang melalui pengurangan kas dan biaya untuk membalikkan penjualan dan laba

yang menurun. *Retrechment* didesain untuk memperkuat kompetensi dasar organisasi yang unik. Selama *retrenchment*, penyusunan strategi bekerja dengan sumber daya yang terbatas dan menghadapi tekanan dari pemegang saham, karyawan, media. *Retrenchment* dapat melibatkan penjualan tanah dan gedung untuk meningkatkan kas, memotong lini produk, menutup bisnis yang labanya sangat tipis, menutup pabrik yang tua dan kuno, mengotomatisasi proses, mengurangi jumlah karyawan, dan menetapkan sistem kontrol pengeluaran.

b. Likuidasi

Menjual seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah atau sepotong-sepotong untuk nilai riil disebut likuidasi. Likuidasi adalah pengakuan atas kekalahan, konsekuensinya dapat menjadi strategi yang sulit secara emosional.

## 2.6 Hubungan antara Strategi dengan Pemasaran

Strategi pemasaran hal yang sangat penting bagi perusahaan di mana strategi pemasaran merupakan suatu cara mencapai tujuan dari sebuah perusahaan. Hal ini juga didukung oleh pendapat Swastha “strategi adalah serangkaian rancangan rancangan besar yang menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan harus beroperasi untuk mencapai tujuannya”. Strategi pemasaran tidak hanya diperuntukan bagi usaha berskala besar saja. Usaha kecil juga membutuhkan strategi pemasaran untuk mengembangkan usahanya., karena sering kali pada saat kondisi kritis justru usaha kecil yang mampu memberikan pertumbuhan terhadap pendapatan masyarakat. Menurut W.Y. Stanton pemasaran adalah sesuatu yang meliputi seluruh sistem yang berhubungan dengan tujuan untuk merencanakan dan menentukan harga sampai dengan mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang bisa memuaskan kebutuhan pembeli actual ataupun potensial (Hermawan, 2012).

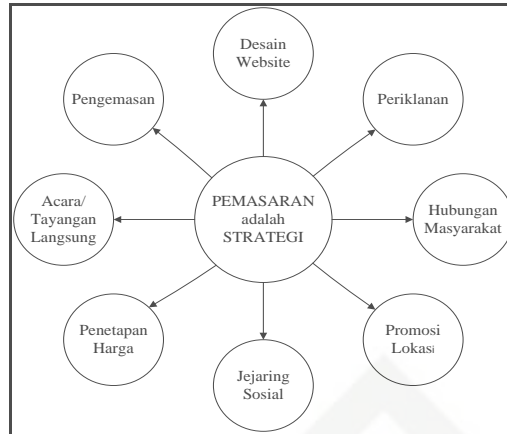
Hubungan strategi pemasaran menjadi sangat penting dalam dunia bisnis, karena pada hakikatnya hubungan ini merupakan langkah-langkah kreatif yang berkesinambungan yang diupayakan oleh sebuah perusahaan guna mencapai target pemasaran terbaik dalam rangka mewujudkan kepuasan konsumen secara maksimal. Strategi pemasaran sangat diperlukan untuk mencegah penurunan jumlah konsumen serta jatuhnya daya saing produk bisnis di pasar. Strategi merupakan daya kreatifitas dan daya cipta (inovasi) serta merupakan cara pencapaian tujuan yang sudah ditentukan oleh pimpinan puncak perusahaan sedangkan fokus pada pemasaran dilakukan oleh manajer pemasaran. Strategi pemasaran yang menyatu merupakan rangkaian proses pemasaran secara lebih maksimal. Tanpa adanya strategi pemasaran yang teruji, bisa dipastikan pemasaran akan jatuh, terlebih apabila muncul berbagai produk kompetitif yang dikeluarkan oleh rival-rival bisnis. Melalui strategi ini sebuah proses pemasaran yang baik dapat dipertahankan, memberikan cara-cara yang baru yang membuat para pelanggan senantiasa menemukan keunikan dalam produk, hal ini merupakan salah satu strategi yang dibutuhkan dalam pemasaran. Desain strategi pemasaran tersebut seperti yang dapat kita lihat pada Gambar 2.3 :

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Gambar 2.3 Hubungan Strategi dengan Pemasaran  
Sumber : Hermawan, 2012

Cara terbaik mencapai tujuan pemasaran dengan menggunakan kiat-kiat memaksimalkan desain website, periklanan (*advertising*), hubungan masyarakat (*public relations*), promosi lokasi (*location promotion*), *social networking*, penetapan harga (*pricing*), membuat acara/tayangan langsung (*live events*), pengemasan (*packaging*), sebagai upaya penciptaan kreativitas dan inovasi pada bidang-bidang yang memang merupakan fokus utama strategi pemasaran (Hermawan, 2012).

Berdasarkan definisi tersebut proses pemasaran dimulai dari menemukan apa yang diinginkan oleh konsumen. Sehingga akhirnya pemasaran memiliki tujuan yaitu (Hermawan, 2012) :

1. Konsumen potensial mengetahui secara detail produk yang kita hasilkan dan perusahaan dapat menyediakan semua permintaan mereka atas produk yang dihasilkan.
2. Perusahaan dapat menjelaskan secara detail semua kegiatan yang berhubungan dengan pemasaran. Kegiatan pemasaran ini meliputi berbagai kegiatan, mulai dari penjelasan mengenai produk, desain produk, promosi produk mengiklankan produk, komunikasi kepada konsumen, sampai pengiriman produk akhir agar sampai ke tangan konsumen secara cepat.
3. Menegnal dan memahami konsumen sedemikian rupa sehingga produk cocok dengan konsumen dan dapat terjual dengan sendirinya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pada umumnya kegiatan pemasaran berkaitan dengan koordinasi beberapa kegiatan bisnis. Strategi pemasaran ini dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut (Hermawan, 2012) :

1. Faktor mikro, yaitu perantara pemasaran, pemasok, pesaing, dan masyarakat.
2. Faktor makro, yaitu demografi/ekonomi, politik/hukum, teknologi/fisik dan sosial/budaya.

Berikut ini adalah hal-hal yang perlu diperhatikan untuk pemasaran (Hermawan, 2012) :

Dari sudut pandang penjual (4P) :

1. Tempat yang strategis (*place*)
2. Produk yang bermutu (*produk*)
3. Harga yang kompetitif (*price*)
4. Promosi yang gencar (*promotion*)

Dari sudut pandang konsumen (4C) :

1. Kebutuhan dan keinginan konsumen (*customer needs and wants*)
2. Biaya konsumen (*cost to the customer*)
3. Kenyamanan (*convinience*)
4. Komunikasi (*comunication*)

Dari paparan di atas salah satu dari strategi pemasaran yang sering dilakukan oleh suatu perusahaan adalah dengan cara melakukan penyebaran pemasaran itu sendiri, atau lebih dikenal dengan istilah bauran pemasaran. Bauran pemasaran (*marketing mix*) sendiri didefinisikan sebagai suatu strategi yang dilakukan oleh suatu perusahaan yang dapat meliputi penetapan *master plan* dan mengetahui serta menghasilkan pelayanan (penyajian) produk yang memuaskan pada suatu segmen pasar tertentu di mana segmen pasar tersebut telah dijadikan pasar sasaran untuk produk yang telah diluncurkan guna menarik konsumen melakukan pembelian (Hermawan, 2012).

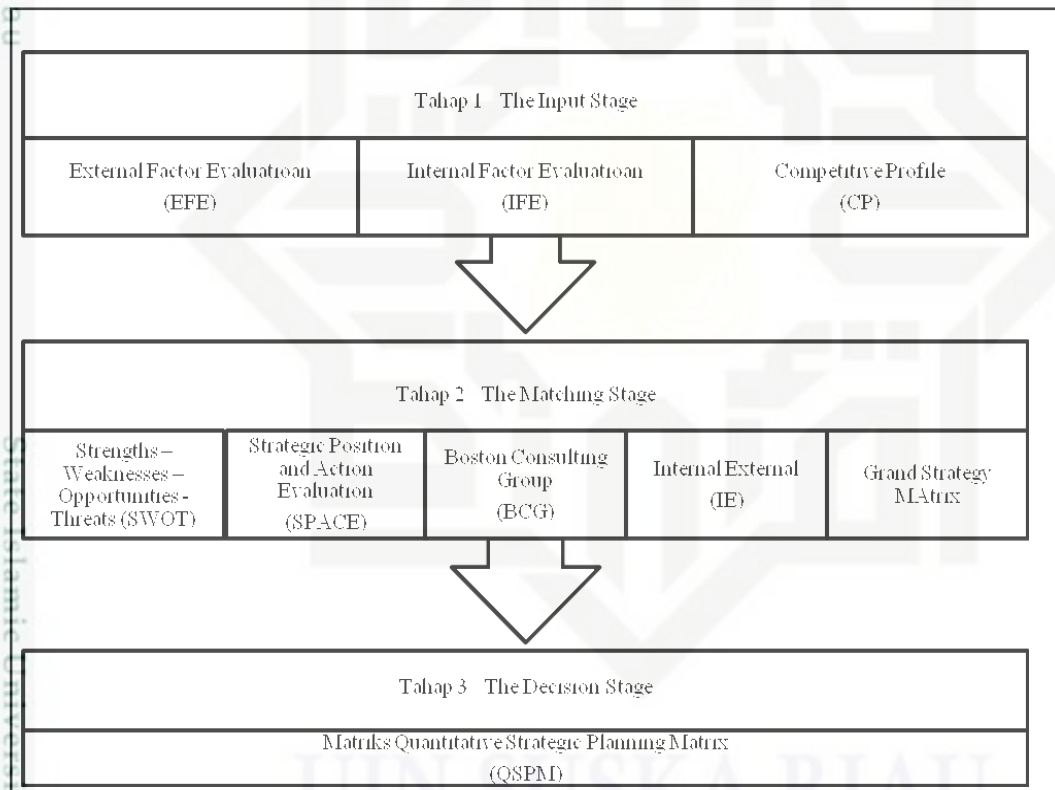
Dalam melakukan dan merencanakan strategi pemasaran, beberapa perusahaan telah menggunakan berbagai cara yang kemudian dikombinasikan menjadi satu, untuk jenis strategi pemasaran ini lebih akrab dikenal dengan istilah



bauran pemasaran. Bauran pemasaran juga dapat didefinisikan sebagai perpaduan berbagai strategi yang berupa kegiatan atau faktor-faktor penting yang merupakan hal-hal yang menjadi inti dari strategi pemasaran itu sendiri (Hermawan, 2012).

## 2.7 Formulasi Strategi

Aplikasi untuk menentukan strategi utama berdasarkan konsep Fred R. David dilakukan melalui pemakaian beberapa matriks dengan tiga tahap pelaksanaan, yaitu : tahap pengumpulan data input (The Input Stage), tahap pemanduan (The Matching Stage), dan tahap penetapan strategi (The Decision Stage). Ketiga tahap ini disajikan pada Gambar 2.4 berikut :



Gambar 2.4 Macam-macam Matriks dan Tiga Tahapan  
Sumber : Umar, 2008

## 2.8 Pengertian Kuesioner

Kuesioner adalah cara mengumpulkan data dengan mengirim kuesioner yang berisi sejumlah pertanyaan yang ditunjukkan kepada orang yang menjadi

obyek penelitian sehingga jawabannya tidak langsung diperoleh. (Boediono, 2001).

Kuesioner memiliki karakteristik unik yang berbeda dengan teknik pengukuran lainnya. Stimulus kuesioner adalah pernyataan yang bersifat tidak langsung mengungkapkan atribut yang hendak diukur. Dikatakan bersifat tidak langsung karena stimulus tersebut adalah indikator yang merupakan penjabaran atribut psikologis yang diukur. Stimulus tersebut mengungkap sampel indikator perilaku dari populasinya. Respons terhadap satu butir baru mengungkap sebagian indikator perilaku dari atribut ukur saja sehingga kesimpulan akhir baru dapat dicapai apabila semua butir telah dijawab oleh responden. Untuk merespons pernyataan di dalam kuesioner sejumlah asumsi perlu dipenuhi agar skor yang dihasilkan benar-benar menggambarkan kondisi responden. Asumsi tersebut adalah responden sangat mengetahui tentang dirinya sendiri, memberikan respons yang jujur serta apa yang diinterpretasikan responden tentang pernyataan yang terdapat pada kuesioner sama dengan apa yang dimaksud oleh peneliti. Adapun cara merancang kuesioner sebagai berikut (Widhiarso, 2012) :

1. Tetapkan informasi yang ingin diketahui.
2. Tentukan jenis kuesioner dan metode administrasinya.
3. Tentukan isi dari masing-masing pertanyaan.
4. Tentukan banyak respon atas setiap pertanyaan.
5. Tentukan kata-kata yang digunakan untuk setiap pertanyaan.
6. Tentukan urutan pertanyaan.
7. Tentukan karakteristik fisik kuesioner.
8. Uji kembali langkah 1 sampai 7 dan lakukan perubahan jika perlu.
9. Lakukan uji awal atas kuesioner dan lakukan perubahan jika perlu.

## 2.9 Populasi dan Sampel

Didalam suatu penelitian diperlukan adanya suatu obyek yang akan diteliti yaitu populasi. Menurut Sugiyono populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu

yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Janti, 2014).

Sedangkan sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Ukuran sampel memegang peranan penting dan menghasilkan dasar untuk mengestimasi kesalahan *Sampling* (Janti, 2014).

### 2.9.1 Teknik Pengambilan *Sampling*

Setelah jumlah sampel yang akan diambil dari populasi telah ditentukan, selanjutnya pengambilan sampel pun harus mengikuti prosedur yang telah ditentukan dalam bentuk teknik *Sampling*. Pengambilan sampel secara acak adalah suatu metode pemilihan ukuran sampel dimana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel, sehingga metode ini sering disebut sebagai prosedur yang terbaik (Umar, 2008).

Pemilihan teknik pengambilan sampel merupakan upaya penelitian untuk mendapat sampel yang representatif (mewakili), yang dapat menggambarkan populasinya. Teknik pengambilan sampel tersebut dibagi atas 2 kelompok besar, yaitu (Rozaini, 2003) :

1. *Probability Sampling (Random Sample)*
2. *Non Probability Sampling (Non Random Sample)*

#### 2.9.1.1 *Probability Sampling*

Pada pengambilan sampel secara random, setiap unit populasi, mempunyai kesempatan yang sama untuk diambil sebagai sampel. Faktor pemilihan atau penunjukan sampel yang mana akan diambil, yang semata-mata atas pertimbangan peneliti, disini dihindarkan. Bila tidak, akan terjadi bias. Dengan cara random, bisa pemilihan dapat diperkecil, sekecil mungkin. Ini merupakan salah satu usaha untuk mendapatkan sampel yang representatif. Keuntungan pengambilan sampel dengan *probability Sampling* adalah sebagai berikut:

1. Derajat kepercayaan terhadap sampel dapat ditentukan.
2. Beda penaksiran parameter populasi dengan statistik sampel, dapat diperkirakan.

3. Besar sampel yang akan diambil dapat dihitung secara statistik.

### 2.9.1.2 Non Probability Sampling (Selected Sample)

Pemilihan sampel dengan cara ini tidak menghiraukan prinsip-prinsip probability. Pemilihan sampel tidak secara random. Hasil yang diharapkan hanya merupakan gambaran kasar tentang suatu keadaan. Cara ini dipergunakan : Bila biaya sangat sedikit, hasilnya diminta segera, tidak memerlukan ketepatan yang tinggi, karena hanya sekedar gambaran umum saja. Cara-cara yang dikenal adalah sebagai berikut :

1. *Sampel Dengan Maksud (Purposive Sampling).*

Pengambilan sampel dilakukan hanya atas dasar pertimbangan penelitiannya saja yang menganggap unsur-unsur yang dikehendaki telah ada dalam anggota sampel yang diambil.

2. *Sampel Tanpa Sengaja (Accidental Sampling).*

Sampel diambil atas dasar seandainya saja, tanpa direncanakan lebih dahulu. Juga jumlah sampel yang dikehendaki tidak berdasarkan pertimbangan yang dapat dipertanggung jawabkan, asal memenuhi keperluan saja. Kesimpulan yang diperoleh bersifat kasar dan sementara saja.

3. *Sampel Berjatah (Quota Sampling).*

Pengambilan sampel hanya berdasarkan pertimbangan peneliti saja, hanya disini besar dan kriteria sampel telah ditentukan lebih dahulu. Misalnya Sampel yang akan di ambil berjumlah 100 orang dengan perincian 50 laki dan 50 perempuan yang berumur 15-40 tahun. Cara ini dipergunakan kalau peneliti mengenal betul daerah dan situasi daerah dimana penelitian akan dilakukan.

*Non probability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik sampel ini meliputi *Sampling* sistematis, kuota, *accidental*, *purposive*, dan *snowball*. Adapun rumus dalam menentukan sampel dalam populasi tak terbatas adalah sebagai berikut :



$$n = (0,25) \left( \frac{Z_{\alpha/2}}{\epsilon} \right)^2 \dots\dots\dots (2.1)$$

Keterangan :

- n = Jumlah Sampel
- $Z_{\alpha/2}$  = Nilai yang didapat dari tabel normal atas tingkat keyakinan 95 %
- $\epsilon$  = Kesalahan Penarikan Sampel, ditetapkan sebesar 10%

## 2.10 Skala Pengukuran

Skala Pengukuran adalah salah satu aspek penting yang perlu dipelajari dengan baik dalam memahami data untuk keperluan analisis statistika terutama statistika inferensia yaitu menunjukkan kualitas data. Secara umum ada 4 tingkat atau jenis skala pengukuran sebagai berikut (Boediono, 2001):

1. Skala Nominal adalah skala yang hanya mempunyai ciri untuk membedakan skala ukur yang satu dengan skala ukur yang lain. Pada skala nominal, data hanya bisa diklasifikasikan ke dalam kategori-kategori. Skala nominal merupakan skala yang paling primitif atau paling rendah atau jenis pengukuran yang paling terbatas.
2. Skala Ordinal adalah skala yang selain mempunyai ciri untuk membedakan juga mempunyai ciri untuk mengurutkan pada rentangan tertentu. Misalnya, rentangan dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi, dari yang paling jelek sampai yang paling baik.
3. Skala interval adalah skala yang selain mempunyai ciri untuk membedakan dan urutan, juga mempunyai ciri jarak yang sama. Pengukuran interval mempunyai ciri saling lepas dan saling terbatas.
4. Skala Rasio adalah skala mempunyai 4 ciri, yaitu membedakan, mengurutkan, jarak yang sama dan mempunyai titik nol tulen (titik nol yang berarti) sehingga dapat menghitung rasio atau perbandingan diantara nilai.

Berdasarkan fenomena sosialnya, skala pengukuran dapat dibedakan atas 2 yaitu skala pengukuran untuk mengukur perilaku sosial serta kepribadian dan skala pengukuran untuk mengukur berbagai aspek budaya lain serta lingkungan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sosial. Berdasarkan penggunaannya, skala dibedakan atas beberapa jenis yaitu sebagai berikut :

1. Skala Likert

Skala yang dikembangkan oleh Rensis Likert (1932, dikutip oleh Setiawan, 2005) ini merupakan metode summated rating. Pengukuran dengan memakai skala Likert merupakan teknik yang banyak digunakan dalam penelitian sosial. Skala ini diaplikasikan untuk mengukur sikap seseorang terhadap sekumpulan pertanyaan yang berkaitan dengan variabel tertentu. Skala Likert dirancang untuk mengukur apakah sikap itu berada pada jenjang yang negatif atau positif, kemudian diberi skor secara berjenjang, sementara yang berpendapat ragu-ragu diberi skor diantaranya. seseorang untuk tiap pertanyaan diberi skor 1-5 untuk yang bersikap sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Skor akhirnya merupakan penjumlahan dari skor tiap pertanyaan.

- Sangat Tidak Setuju dengan skor = 1
- Tidak Setuju dengan skor = 2
- Netral/Ragu-ragu dengan skor = 3
- Setuju dengan skor = 4
- Sangat Setuju dengan skor = 5

2. Skala *Guttman*

Skala *Guttman* dikembangkan oleh Louis *Guttman*. Disebut juga metode skalogram atau analisis skala. Skala *Guttman* memiliki beberapa ciri penting, yaitu:

- Memiliki sifat uni dimensional  
yaitu hanya ingin mengukur satu dimensi dari suatu variabel penelitian yang memiliki beberapa dimensi (multi dimensi)
- Skala Kumulatif  
Yaitu pernyataan-pernyataan atau pertanyaan-pertanyaan hanya memiliki bobot yang berbeda apabila seseorang menyetujui pernyataan yang berbobot lebih berat, maka dia juga menyetujui pernyataan yang bobotnya lebih rendah atau kurang berbobot. Jawaban untuk skala

*Guttman* hanya bersifat tertutup yaitu antara “iya” dan “tidak”. Berikut ini adalah bentuk tabel skala *Guttman* dari rekapitulasi kusioner:

Tabel 2.1 Rekapitulasi Kuesioner

Responden	Jawaban			
	A	B	C	D
1	0	0	1	1
2	1	1	1	1
3	1	1	0	0
Jumlah Penyimpangan	1	1	1	0 = 3
Jumlah Pilihan Jawaban	12	11	9	8 = 40

(Sumber : Rangkuti, 2005)

### 3. Skala *Thurstone*

Skala *Thurstone* dikembangkan oleh L.L. *Thurstone* yang bertujuan untuk mengurutkan responden berdasarkan kriteria tertentu. Dengan skala ini metode ini, skala disusun sedemikian rupa, sehingga interval antar urutan dalam skala mendekati interval yang sama besarnya.

## 2.11 Validitas

Pendefinisian validitas dapat diawali dengan melihat secara etimologi, validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu tes atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Tes yang menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran dikatakan sebagai tes yang memiliki validitas rendah (Budi, 2006).

Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya di ukur Dengan demikian, instrumen yang valid merupakan instrumen yang benar-benar tepat untuk mengukur apa yang hendak di

ukur. Atau bisa dikatakan Validitas (*Validity*) yaitu sejauh mana suatu alat ukur tepat dalam mengukur suatu data, dengan kata lain apakah alat ukur yang dipakai memang mengukur sesuatu yang ingin diukur. Misalnya bila kita ingin mengukur sebuah kalung emas, maka kita gunakan timbangan emas. Suatu variable atau pertanyaan dikatakan valid bila skor variable atau pertanyaan tersebut berkorelasi secara signifikan dengan skor total. Uji Validitas digunakan rumus korelasi *Product Moment* sebagai berikut (Janti, 2014) :

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2][N \sum y^2 - (\sum y)^2]}} \quad (2.2)$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = koefisien korelasi suatu butir atau item

N = jumlah subyek

X = skor suatu butir atau item

Y = skor total

## 2.12 Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian berperilaku mempunyai keandalan sebagai alat ukur, diantaranya diukur melalui konsistensi hasil pengukuran dari waktu ke waktu jika fenomena yang diukur tidak berubah. Atau dapat dikatakan Reliabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila diukur beberapa kali dengan alat ukur yang sama. Penelitian memerlukan data yang betul-betul valid dan reliabel. Dalam rangka urgensi ini, maka kuesioner sebelum digunakan sebagai data penelitian primer, terlebih dahulu diujicobakan ke sampel uji coba penelitian. Uji coba ini dilakukan untuk memperoleh bukti sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Pertanyaan dikatakan reliabel apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Janti, 2014)



Segi bahasa, reliabilitas merupakan penerjemahan dari kata *reliability* yang mempunyai asal kata *rely* dan *ability*. Bila digabungkan, kedua kata tersebut akan mengerucut kepada pemahaman tentang kemampuan alat ukur untuk dapat dipercaya dan menjadi sandaran pengambilan keputusan (Budi, 2006).

Reliabilitas terbagi menjadi dua yaitu:

#### 1. Reliabilitas Eksternal

##### a. Teknik paralel

Peneliti menyusun dua instrumen, keduanya diuji-cobakan pada sekelompok responden (responden mengerjakan dua kali) kemudian hasilnya dikorelasikan dengan korelasi product moment. Teknik ini sering disebut teknik *double test double trial*.

##### b. Teknik Ulang

Peneliti hanya menyusun satu instrumen yang diujikan pada sekelompok responden. Pada waktu yang lain instrumen tersebut diberikan kepada kelompok semula untuk dikerjakan lagi. Kemudian hasil dari dua kali pengerjaan tersebut dikorelasikan. Pada teknik ini peneliti menggunakan satu tes tetapi dilaksanakan dua kali uji coba, disebut juga *single test double trial*.

#### 2. Reliabilitas Internal

Reliabilitas internal diperoleh dengan cara menganalisis data dari satu kali pengujian. Terdapat beberapa teknik mencari reliabilitas, tentunya pemilihan teknik tersebut disesuaikan dengan sifat atau karakteristik data.

### 2.13 Analisis Lingkungan Internal

Menurut Sondang (1995, dikutip oleh Bilung, 2016) bahwa pada dasarnya ada dua pendekatan yang dapat digunakan dalam mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor internal, yaitu sebagai berikut :

1. Pendekatan Analisis Rincian Operasional
2. Pendekatan Fungsi

Lingkungan internal merupakan suatu kondisi yang ada didalam suatu perusahaan. Analisis internal adalah proses perencanaan strategi menentukan letak

kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan. Lingkungan internal menurut David (2004) merupakan kekuatan dan kelemahan perusahaan pada area fungsional bisnis, termasuk manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen. Dalam menganalisis lingkungan internal ada beberapa unsur yang dianalisis, yaitu diantaranya :

#### 1. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan merupakan pola hubungan didalam perusahaan atau bentuk formal peraturan dan hubungan antar orang sehingga setiap pekerja dapat diarahkan dalam mencapai tujuan dan misi perusahaan.

#### 2. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan adalah sekumpulan kepercayaan, harapan dan nilai yang dipahami serta dilaksanakan oleh tiap-tiap anggota perusahaan dan akan membentuk perilaku orang-orang di dalam perusahaan tersebut.

#### 3. Sumber daya Perusahaan

Sumber daya perusahaan adalah segala sesuatu yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan guna mendukung perkembangan perusahaan, diantaranya sumberdaya manusia, sumberdaya produksi, sumberdaya keuangan, pemasaran serta penelitian dan pengembangan.

Menurut Umar (2003, dikutip oleh Usman, 2013) analisis terhadap lingkungan internal dapat dilakukan dengan menggunakan alat analisis berupa matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*). Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi dan produksi/operasi. Matriks tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.2 :

Tabel 2.2 Matriks Faktor Strategi Internal

Faktor-faktor strategi internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan :			
1.			
2.			

Kelemahan :			
1.			
2.			
Total	1,00		

Sumber : Rangkuti, 2005

Menurut Umar (2008), data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produksi atau operasi. Sedangkan menurut David (2004), matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting, khususnya dalam bidang fungsional. Matriks ini juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antar bidang. Dalam membuat matriks ini dibutuhkan penilaian yang bersifat intuitif. Tahapan kerja yang harus dilakukan antara lain :

- Buatlah daftar faktor-faktor internal yang diidentifikasi dalam proses audit internal, terdiri kekuatan dan kelemahan.
- Tentukan bobot pada setiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (terpenting). Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
- Tentukan *rating* setiap *critical success factor* antara 1 sampai 4, di mana :
  - = Kelemahan besar
  - = Kelemahan kecil
  - = Kekuatan kecil
  - = Kekuatan besar

*Rating* mengacu pada kondisi perusahaan, sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.

- Kalikan bobot nilai dengan nilai *rating*-nya untuk menentukan nilai yang dibobotkan untuk setiap variabel.
- Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilai di bawah 2,5 menandakan bahwa secara internal, perusahaan adalah lemah. Sedangkan jika nilai berada diatas 2,5 menandakan posisi internal kuat. Samalahnya dengan

matriks EFE. Matriks IFE terdiri dari cukup banyak faktor. Jumlah faktor-faktornya tidak berdampak pada jumlah bobot karena selalu berjumlah 1,0. Kinneer dan Taylor (dikutip oleh Dudiagunoviani, 2009) menjelaskan Penentuan bobot setiap variabel dilakukan dengan cara penilaian bobot faktor strategis eksternal dan internal organisasi kepada informan yang telah dipilih, yang mengetahui betul kondisi dan permasalahan pada suatu organisasi. Penentuan bobot untuk matriks IFE dan matriks EFE dilakukan dengan menggunakan metode *Paired Comparison Scales*.

Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus :

$$A_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i} \dots\dots\dots (2.3)$$

Keterangan :

- $A_i$  = bobot variabel ke-i  
n = jumlah variabel  
i = 1,2,3,...,n  
 $X_i$  = nilai variabel ke-i

Total bobot yang diberikan harus sama dengan 1,0. Pembobot ini kemudian ditempatkan pada kolom kedua matrik IFE-EFE. Metode tersebut digunakan untuk memberikan penilaian setiap faktor penentu eksternal dan internal. *Paired Comparison Scale* merupakan metode yang digunakan untuk mengukur *relative importance*. Pembobotan yang dilakukan menggambarkan relatif beberapa objek.

Tabel 2.3 Penilaian Bobot Faktor Strategis Internal Organisasi

Faktor Strategis Internal	A	B	C	D	...	Total	Bobot
A	■						
B		■					
C			■				
.....				■			
Total							

Sumber : David, 2004



## 2.14 Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Pearce and Robinson (1997, dikutip oleh Bilung 2016) lingkungan eksternal terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar, dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional suatu perusahaan tertentu. Lingkungan ini memberi peluang, ancaman, dan kendala bagi perusahaan, tetapi satu perusahaan jarang sekali mempunyai pengaruh berarti terhadap lingkungan ini. Adapun faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan eksternal adalah :

1. Faktor Ekonomi
2. Faktor Sosial
3. Faktor Politik
4. Faktor Teknologi
5. Faktor Ekologi

Umar (2008) menjelaskan, lingkungan eksternal merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perencanaan strategi untuk memantau sector lingkungan dalam menentukan peluang dan ancaman bagi perusahaan.

Kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi dua yaitu : lingkungan makro dan lingkungan industri. Menurut David (2004) mengelompokkan lingkungan umum meliputi lima segmen yang terdiri dari :

### 1. Lingkungan makro

Lingkungan makro merupakan situasi dan kondisi yang berada diluar perusahaan yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan tersebut memberikan perusahaan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Lingkungan eksternal makro terdiri atas faktor ekonomi, sosial budaya, politik dan kebijakan pemerintah, teknologi serta demografi.

#### a. Faktor Ekonomi

Umar (2008) menjelaskan, kondisi ekonomi suatu daerah atau Negara dapat mempengaruhi iklim bisnis suatu perusahaan. Semakin buruk kondisi ekonomi, semakin buruk pula iklim berbisnis. Beberapa faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam menganalisis ekonomi suatu daerah atau Negara adalah : siklus bisnis, ketersediaan energi, inflasi,

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

suku bunga, investasi, harga-harga produk dan jasa, produktivitas, dan tenaga kerja.

b. Faktor Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan

Faktor-faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan mencakup keyakinan, nilai, sikap, opini yang berkembang dan gaya hidup dari orang-orang dilingkungan eksternal perusahaan. Faktor-faktor ini biasanya dikembangkan dari kondisi kultural, ekologis, pendidikan dan kondisi etnis. Seandainya faktor sosial berubah maka permintaan untuk berbagai produk dan aktivitas juga turut mengalami perubahan. Perusahaan juga harus dapat memperhatikan tentang hal-hal yang menyangkut faktor demografi diantaranya adalah ukuran populasi, distribusi geografi (Lokasi atau jalur distribusi sampai ke agen-agen), pencampuran etnis serta distribusi pendapatan.

c. Faktor Politik dan Kebijakan Pemerintah

Arah, kebijakan dan stabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk menjalankan usaha. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dari faktor politik agar bisnis dapat berkembang dengan baik adalah Undang-Undang tentang lingkungan dan perburuhan, Peraturan tentang perdagangan luar negeri, stabilitas pemerintahan, Peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja, dan sistem perpajakan (Umar, 2008).

d. Faktor Teknologi

Untuk menghindari keusangan dan meningkatkan inovasi suatu perusahaan maka harus disadari akan perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat memiliki dampak terhadap perencanaan perusahaan melalui pengembangan proses produksi dan pemasaran produk suatu perusahaan.

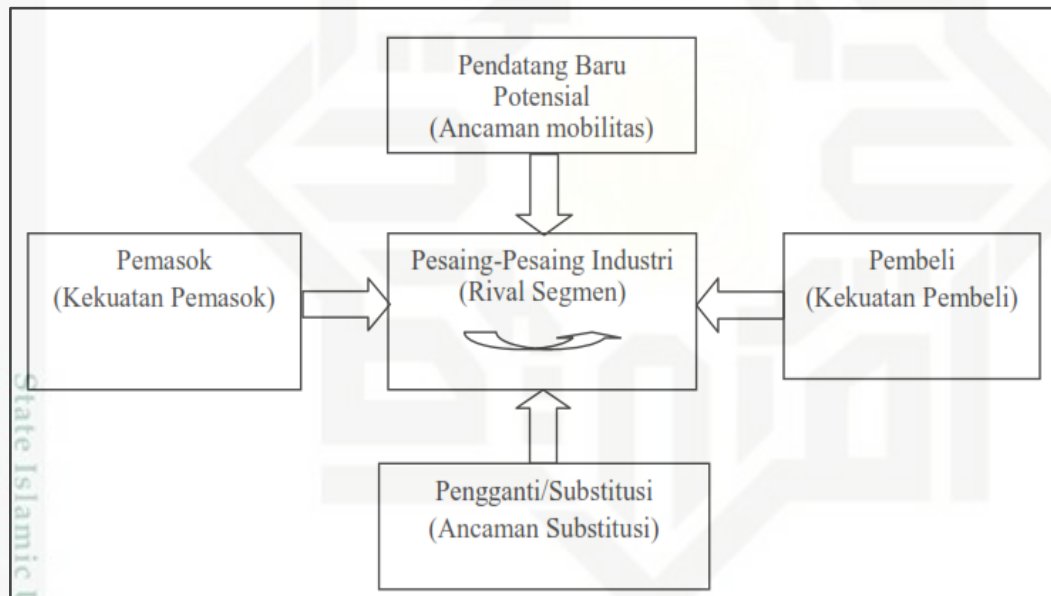
e. Pesaing

Intensitas persaingan cenderung meningkat kalau jumlah pesaing bertambah karena perusahaan yang bersaing menjadi setara dalam

ukuran dan kemampuan (David, 2004). Strategi yang dijalankan oleh salah satu perusahaan dapat berhasilnya sejauh strategi itu menyediakan keunggulan bersaing atas strategi yang dijalankan oleh perusahaan pesaing. Persaingan ini terjadi karena satu atau lebih pesaing melihat peluang untuk memperbaiki posisi.

## 2. Lingkungan Industri

Aspek lingkungan industri akan lebih mengarah pada aspek persaingan dimana perusahaan berada. Faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi persaingan, seperti ancaman pada perusahaan dan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan termasuk kondisi persaingan industri tersebut meliputi pendatang baru, produk pengganti, pembeli, pemasok dan pesaing seperti yang dapat dilihat pada Gambar 2.5 :



Gambar 2.5 Model lima kekuatan porter  
Sumber : Umar, 2008

Menurut Umar (2003, dikutip oleh Usman, 2013) analisis terhadap lingkungan eksternal perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan analisis matriks EFE (*External Factor Evaluation*). Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri

dimana perusahaan berada, serta data eksternal relevan lainnya. Matriks EFE dapat dilihat pada Tabel 2.4 :

Tabel 2.4 Matriks Faktor Strategi Eksternal

Faktor-faktor strategi eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang :			
1.			
2.			
Ancaman :			
1.			
2.			
Total	1,00		

Sumber : Rangkuti, 2005

Langkah-langkah dalam penyusunan pengembangan matriks EFE adalah sebagai berikut :

1. Buatlah daftar faktor-faktor eksternal yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal, terdiri peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya.
2. Tentukan bobot pada setiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (amat penting). Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri. Peluang sering mendapat bobot lebih besar daripada ancaman. Tetapi, ancaman dapat mendapatkan bobot tinggi, jika berat atau sangat mengancam.
3. Tentukan *rating* setiap *critical success factor* antara 1 sampai 4, di mana :
  - 1 = respon jelek
  - 2 = respon rata-rata
  - 3 = respon di atas rata-rata
  - 4 = respon luar biasa

Peringkat didasarkan atas keadaan perusahaan, sedangkan bobot pada langkah 2 didasarkan pada industri. Peluang maupun ancaman dapat memperoleh peringkat 1, 2, 3 dan 4.

4. Kalikan bobot nilai dengan nilai peringkat untuk mendapatkan skor semua *critical success factors*.



5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4,0 mengidentifikasi bahwa organisasi merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang dan ancaman-ancaman di pasar industri. Sementara, skor total 1,0 menunjukkan bahwa organisasi tidak memanfaatkan peluang-peluang dan ancaman-ancaman eksternal.

David (2004) menjabarkan pembobot setiap variabel ditentukan dengan menggunakan skala 1, 2 dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah :

- 1= Jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal  
2= Jika indikator horizontal sama penting daripada indikator vertikal  
3= Jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal

Tabel 2.5 Penilaian Bobot Faktor Strategis Eksternal Organisasi

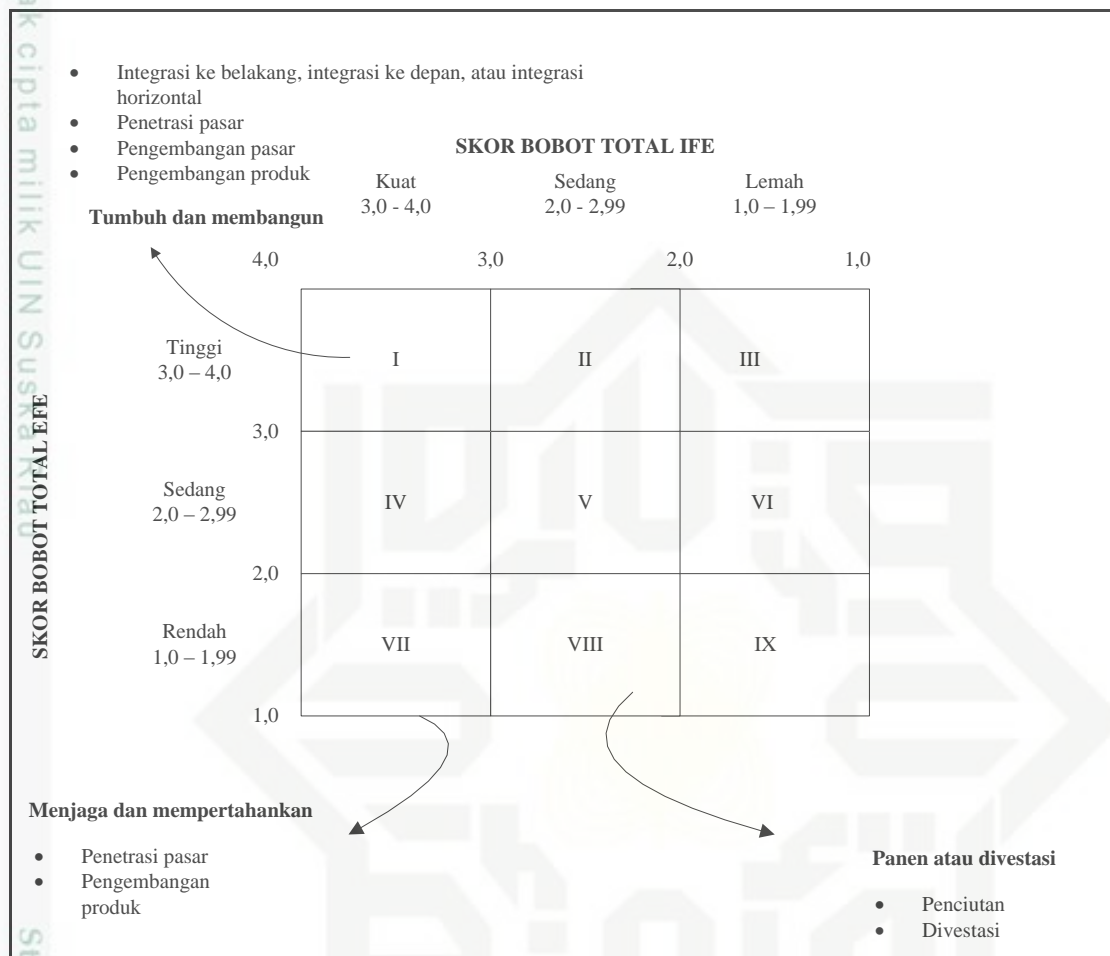
Faktor Strategis Eksternal	A	B	C	D	...	Total	Bobot
A	3	2	1	1	1		
B	2	3	2	1	1		
C	1	2	3	2	1		
.....							
Total							

Sumber : David, 2004

## 2.15 Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks internal-eksternal (Internal-Eksternal-IE Matrix) memosisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel, sebagaimana diilustrasikan dalam Gambar 2.6, matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci : skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y. ingat kembali bahwa pada setiap divisi dalam suatu organisasi harus membuat matriks IFE dan matriks EFE dalam kaitannya dengan organisasi. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi-dividi tersebut memungkinkan susunan matriks IE ditingkat perusahaan. Pada sumbu x dari matriks IE, skor bobot IFE total 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang, dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah kuat. Serupa dengannya pada sumbu y, skor bobot

total EFE 1,0 sampai 1,99 dipandang rendah, skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang, dan skor 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi (David, 2009).



Gambar 2.6 Matriks Internal-Eksternal (IE)

Sumber : David, 2009

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda-beda. Pertama, ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II dan IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal) bisa menjadi yang paling tepat bagi divisi-divisi lain. Kedua, divisi-divisi yang masuk dalam sel III, V dan VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*), penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam dua jenis divisi ini. Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang

masuk dalam sel VI, VIII dan IX panen atau divestasi (*harvest or divest*). Organisasi yang berhasil mampu mencapai portofolio bisnis yang masuk atau berada disepertarv sel I dari matriks IE (David, 2009).

## 2.16 Analisis Lingkungan Industri

Duance dan Robert (2001, dikutip oleh Bilung, 2016)) menjelaskan intensitas persaingan industri dan potensi laba industri merupakan fungsi dari kelima kekuatan kompetitif yaitu :

1. Bisnis Ancaman dari Peserta Baru
2. Kekuatan Tawar Menawar *Suplier*
3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli
4. Ancaman dari Produk Pengganti
5. Intensitas Persaingan di Antara Para Pesaing
6. Banyak Pesaing yang Seimbang

## 2.17 Pengertian Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (1997) analisis SWOT adalah identifikasi sebagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini berdasarkan pada logika yang dapat dimaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Dan berikut adalah uraian atau pengertian dari *strengths*, *weakness*, *opportunity*, *threat* menurut Suryatama (2014, dikutip oleh Bilung, 2016) :

1. *Strenghts*  
*Strenghts* merupakan faktor internal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya.
2. *Weakness*  
*Weakness* adalah kegiatan-kegiatan organisasi yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi tapi tidak memiliki oleh organisasi.
3. *Opportunity*  
*Opportunity* adalah faktor yang muncul dari lingkungan dan memberikan kesempatan bagi organisasi atau program kita untuk memanfaatkannya.

#### 4. *Threats*

*Threats* adalah faktor negatif dari lingkungan yang memberikan hambatan bagi berkembangnya atau berjalannya sebuah organisasi dan program.

Pengertian lain dari matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (*Strengths-Weakness-Opportunities-Threats-SWOT*) adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategis : strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman). Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal utama merupakan bagian tersulit dalam mengembangkan matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik dan tidak ada satupun paduan yang paling bena (David, 2009).

Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai trend an kejadian eksternal. Secara umum, organisasi akan menjalankan strategi WO, ST atau WT untuk mencapai situasi di mana mereka dapat melaksanakan strategi SO. Jika sebuah perusahaan memiliki kelemahan besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan. Tatkala sebuah organisasi dihadapkan pada ancaman yang besar, maka perusahaan akan berusaha untuk menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang, peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut. Salah satu strategi WO yang bisa ditemouh adalah dengan mengakuisisi teknologi ini melalui usaha patunngan (*joint venture*) dengan sebuah perusahaan lain yang mempunyai kompetensi dibidang ini. Alternatif lainnya dari strategi WO adalah dengan merekrut dan melatih orang agar memiliki kapabilitas teknis yang diperlukan.

Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu



organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.

Strategi WT merupakan taktif defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Dalam kenyataannya, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciutan, menyatakan diri bangkrut, atau memilih likuidasi.

Terdapat delapan langkah dalam membentuk sebuah matriks SWOT (David, 2009) :

1. Buat daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan.
2. Buat daftar ancaman-ancaman eksternal utama perusahaan.
3. Buat daftar kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan.
4. Buat daftar kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi WT.

### 2.17.1 Tujuan Analisis SWOT

Dengan analisis SWOT memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi baik positif maupun negatif dari dalam dan dari luar perusahaan. Peran kunci dari SWOT adalah untuk membantu mengembangkan kesadaran penuh dari semua faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan strategi dan pengambilan keputusan, tujuan yang dapat diterapkan pada hampir semua aspek industri (Bilung, 2016).

### 2.17.2 Manfaat Analisis SWOT dalam Bisnis

Menurut Suryatama (2014, dikutip oleh Bilung, 2016) beberapa manfaat yang bisa didapat dari analisis SWOT diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Sebagai panduan bagi perusahaan untuk menyusun berbagai kebijakan strategis terkait rencana dan pelaksanaan di masa akan datang.
2. Menjadi bentuk bahan evaluasi kebijakan strategis dan sistem perencanaan sebuah perusahaan.
3. Memberikan tantangan ide-ide bagi pihak manajemen perusahaan.
4. Memberikan informasi mengenai kondisi perusahaan.

### 2.17.3 Matrik SWOT

Menurut Rangkuti (1997, dikutip oleh Bilung, 2016) alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT yang dapat dilihat pada Tabel 2.6 :

Tabel 2.6 Matrik SWOT

<b>IFAS</b>	<b>STRENGTHS (S)</b>	<b>WEAKNESSES (W)</b>
<b>EFAS</b>	Menemukan faktor-faktor kekuatan internal	Menentukan faktor-faktor kelemahan internal
<b>OPPORTUNITIES (O)</b> Menentukan peluang eksternal	<b>STRATEGI SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>STRATEGI WO</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>THREATS (T)</b> Menentukan ancaman eksternal	<b>STRATEGI ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>STRATEGI WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti, 1997

### 2.18 Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

Di luar strategi-strategi pemeringkatan untuk mendapatkan daftar prioritas, hanya ada satu teknik analitis dalam literature yang dirancang untuk menentukan

daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif. Teknik tersebut adalah matriks perencanaan strategis kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM*), yang menyusun tahap 3 dari kerangka analitis perumusan strategi. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis input dari tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk secara objektif strategi yang hendak dijalankan diantara strategi-strategi alternatif. QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Seperti halnya alat analitis perumusan strategi yang lain, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik (David, 2009).

Bentuk dasar QSPM diilustrasikan di Tabel 2.7. Perhatikan bahwa kolom kiri dari QSPM mencakup faktor-faktor eksternal dan internal utama (dari tahap 1), baris teratas mencakup strategi-strategi alternatif yang masuk akal (dari tahap 2). Secara khusus, kolom kiri QSPM berisi informasi yang diperoleh secara langsung dari matriks EFE dan IFE. Dikolom yang berdampingan dengan faktor-faktor keberhasilan penting tersebut, catat bobot masing-masing yang diterima setiap faktor dalam matriks EFE dan IFE (David, 2009).

Tabel 2.7 Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

<b>Alternatif Strategi</b>				
<b>Faktor-faktor Utama</b>	<b>Bobot</b>	<b>Strategi 1</b>	<b>Strategi 2</b>	<b>Strategi 3</b>
Faktor-faktor Eksternal Utama				
Ekonomi				
Politik/Hukum/Pemerintahan				
Sosial/Budaya/Demografis/Lingku				
ngan				
Teknologi				
Persaingan				
Faktor-faktor Internal Utama				
Manajemen				
Pemasaran				
Keuangan/Akuntansi				
Produksi/Operasi				
Penelitian Dan Pengembangan				
(Litbang)				
Sistem Informasi Manajemen				

Sumber : David, 2009

Secara konseptual, menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal. Daya tarik relatif dari setiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan penting eksternal dan internal. Berapapun rangkaian strategi alternatif dapat dimasukan dalam QSPM dan berpapun strategi dapat dimasukan dalam setiap rangkaian tersebut, tetapi hanya strategi-strategi di dalam rangkaian tertentu yang dievaluasi relative satu terhadap yang lain.

Pengertian lain dari QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan teknik yang menunjukan strategi alternative mana yang paling baik untuk dipilih. Menurut Umar (2003, dikutip oleh Usman, 2013), QSPM adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternaif secara obyektif, berdasarkan *key success factors* internal-ekstenal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Adapun matriks QSPM dapat dilihat pada Tabel 2.8 :

Tabel 2.8 Martrijs QSPM

Faktor-Faktor Sukses Kritis	Bobot	ALTERNATIF STRATEGI					
		Strategi I		Strategi II		Strategi III	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang Ancaman Kekuatan Kelemahan							
Jumlah Total Nilai Daya Tarik							

Sumber : David, 2002

Ada enam tahap yang harus dilakukan dalam membuat QSPM, yaitu (David, 2009) :

1. Membuat daftar kekuatan-kelemahan perusahaan (*internalfactor*) dan ancaman-peluang perusahaan(*externalfactor*) yang diamabil langsung dari matrik EFE danIFE.



2. Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan faktor eksternal. Bobot ini, harus identik dengan bobot yang diberikan pada matriks IFE dan EFE.
3. Tuliskan alternatif strategi yang dihasilkan dalam matriks SWOT.
4. Bila faktor yang bersangkutan ada pengaruhnya terhadap alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan berikan nilai AS (*Atractiveness Score*) yang berkisar antara 1 sampai dengan 4, nilai 1 = tidak menarik, nilai 2 = agak menarik, nilai 3 = secara logis menarik dan nilai 4 = sangat menarik.
5. Hitung *Total Atractiveness Score* (TAS) dengan cara mengalikan bobot dengan *Atractiveness Score* (AS). *Total Atractiveness Score* menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing alternatif strateginya.
6. Hitung nilai totalnya TAS pada masing-masing kolom QSPM. Nilai terbesar menunjukkan bahwa alternatif menjadi pilihan utama dan nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi yang dipilih terakhir.

### 2.18.1 Keistimewaan dan Keterbatasan QSPM

Salah satu keistimewaan dari QSPM adalah bahwa rangkaian-rangkaian strateginya dapat diamati secara berurutan dan bersamaan. Sebagai contoh, strategi tingkat perusahaan dapat dievaluasi terlebih dulu, diikuti dengan strategi tingkat divisi dan kemudian strategi tingkat fungsi. Tidak ada batasan jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau jumlah rangkaian strategi yang dapat dicermati sekaligus dalam menggunakan QSPM (David, 2009).

Keistimewaan lain dari QSPM adalah mendorong para penyusun strategi untuk memasukkan faktor-faktor eksternal dan internal yang relevan ke dalam proses keputusan. Mengembangkan QSPM memperkecil kemungkinan bahwa faktor-faktor utama akan terlewat atau diberi bobot secara berlebihan. QSPM menggarisbawahi berbagai hubungan penting yang memengaruhi keputusan strategi. Walaupun dalam mengembangkan QSPM dibutuhkan sejumlah keputusan subjektif, membuat keputusan-keputusan kecil disepanjang proses meningkatkan probabilitas bahwa keputusan strategis akhir yang dicapai adalah yang terbaik bagi organisasi. QSPM dapat diadaptasi untuk digunakan oleh

organisasi berorientasi laba dan nirlaba yang besar maupun kecil sehingga bisa diaplikasikan di hampir setiap jenis organisasi. QSPM dapat sangat membantu proses pemilihan strategi di perusahaan-perusahaan multidivisional karena banyak faktor utama dan strategi yang dapat dipertimbangkan secara sekaligus. QSPM juga telah berhasil diaplikasikan oleh sejumlah bisnis kecil (David, 2009).

QSPM bukannya tanpa keterbatasan. Pertama, QSPM selalu membutuhkan penilaian intuitif dan asumsi yang berdasar. Pemeringkatan dan skor daya tarik membutuhkan keputusan penilaian, meskipun hal itu harus didasarkan pada informasi yang objektif. Diskusi diantarapara penyusun strategi, manajer, dan karyawan disepanjang proses perumusan strategi, termasuk pengembangan QSPM, adalah hal yang ‘konstruktif’ dan memperbaiki kualitas keputusan strategis. Diskusi yang konstruktif selama analisis dan pemilihan strategi mungkin muncul karena perbedaan interpretasi atas informasi dan opini yang beragam. Keterbatasan yang lain adalah QSPM hanya akan baik dan bermanfaat sepanjang informasi prasyarat dan analisis pencocokan yang menjadi dasarnya (David, 2009).

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.